

المداخل الإستراتيجية لتحقيق المزيد من الوفورات الاقتصادية The Strategic Gates to Create Value & Realization More of Economic Savings

د. نور الهدى بوهنتالة، أستاذة محاضرة ب، جامعة باتنة 1، الجزائر¹

تاريخ إستلام المقال: 2018/06/14، تاريخ القبول: 2018/09/28، تاريخ النشر: ديسمبر 2018

الملخص:

يهدف هذا العمل إلى البحث في فعاليات التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة كأولى المداخل المعتمدة للوقوف عند مجمل الخيارات الإستراتيجية التي تتيح للمؤسسة تحديد الموقع الإستراتيجي الأنسب لها، ومن ثم تحاول الاستثمار في بناء الميزة التنافسية التي تتوافق معه؛ وفي ظل حاجة المؤسسة إلى مصادر خلق القيمة لبناء ودعم ميزتها التنافسية في السوق، فقد تلجأ إلى استغلال مدخل الوفورات الاقتصادية لتحقيق مزيد من العوائد. وهذا ما سيتم الخوض فيه ضمن هذه الورقة البحثية.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الوفورات الاقتصادية.

Abstract:

This work aim to research on strategic analysis efficiencies of enterprise environment as the first gates dependable to pause at summary strategic choices that allow for enterprise to determination the suitable strategic place; Next trying to invest on building competitive advantage that correspond it. And with enterprise need to resources of value creation for building and supporting her competitive advantage in market, it may refuge to exploitation the access of economic savings to realization more of returning. This is what we go to treating in this research paper.

Key Words: Strategic Analysis, Strategic Choice, Competitive Advantage, Economic Savings.

¹ . الايميل المرسل: بوهنتالة نور الهدى، الايميل: nbouhentalah@gmail.com

مقدمة:

إن البحث في مصادر القيمة يوحي للقارئ بأن القيمة لا تخلق من العدم بل من موجودات سابقة، وهذه الموجودات لا يمكن أن تخرج عن إطار البيئة والتفاعلات الحاصلة فيها.¹ وفي ظل تعدد متغيرات البيئة وتشعب علاقاتها، يحاول الإنسان باعتباره واحدا من مجمل كائناتها التكيف بل وأبعد من ذلك فهو يحاول إيجاد سبيل لتغيير مسار البيئة لخدمة مصالحه من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطاقتها وظروفها وعلاقاتها، وذلك كله لهدف البقاء. كل هذه المحاولات التي يقوم بها الإنسان إنما تصب في مجرى واحد هو البحث عن مصدر لخلق القيمة.

أ - مشكلة الدراسة:

في خضم الصراع القائم بين المؤسسات حول مصادر خلق القيمة لتعزيز المركز التنافسي والتوقع الجيد بالسوق، ومع تعدد وتشعب مداخل القيمة تحاول المؤسسة تحديد أهمها وأنجعها للاستثمار بها. ومن هنا تظهر ملامح مشكلة الدراسة والمندرجة تحت الأسئلة الآتية:

ما مدى فعالية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة في تحديد مصادر القيمة؟ وكيف يتم تعريف الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة؟ وما هي أهم أنواع المزايا التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات في الوقت الراهن والتي قد تعكس هذه الخيارات الإستراتيجية؟ وما هي أكثر الوفورات الاقتصادية نجاعة واستخداما لخلق مزيد من القيمة؟

ب - أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية التحليل الإستراتيجي في رسم ملامح بيئة المؤسسة وأهم المتغيرات التي تحكمها وأبرز اللاعبين بها، وهو ما قد يسمح بالوقوف على الخيار الإستراتيجي الأمثل وتملك أقوى المزايا التنافسية على الإطلاق.

كما تبدو أهمية الدراسة جلية من خلال العوائد التي قد تجنيها المؤسسة بفعل تبنيها لأحد مداخل الوفورات الاقتصادية، في ظل بحثها الدؤوب عن خلق قيمة اقتصادية تفوق تلك التي يحققها أقوى المنافسين في السوق.

ج- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مقاصد التحليل الإستراتيجي وأهم النقاط التي يمسهها، من أجل الوصول بالمؤسسة إلى تعريف إمكانياتها الفعلية ومعطيات البيئة التي تنتش بها، ومن ثم تسطير الخيارات الإستراتيجية المسموح بها للمؤسسة وانتقاء الأنسب منها ليصبح بمثابة مركز تنافسي وموقع سوقي للمؤسسة مستقبلا.

كما تهدف هذه الدراسة إلى مطابقة الخيارات الإستراتيجية المتاحة بالمزايا التنافسية الأكثر بروزا والأصعب تقليدا في عالم الأعمال اليوم، حتى يتسنى للمؤسسات الاختيار بارتياح من بين مجمل المزايا المتاحة لها للاستثمار بها بالتركيز على واحد من المداخل المعروفة للوفورات الاقتصادية.

د - منهجية الدراسة:

تم معالجة هذا الموضوع من خلال المنهج التحليلي للفكر النظري الذي يحاول البحث في فعاليات التحليل الإستراتيجي والمفاضلة بين أهم أنواع المزايا التنافسية وأكثر فصائل الوفورات الاقتصادية فعالية.

أولا- التحليل الإستراتيجي كمدخل لتحصيل القيمة:

يعد التحليل الاستراتيجي من أولى المداخل التي قد تسلكها المؤسسة في إطار بحثها عن مصادر لتحصيل القيمة، إذ يعتبر التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة قاعدة البناء لكل القرارات التي تتخذها بخصوص أنشطتها وأسواقها ومتعاملاتها. وعليه، فقد تم تقديم لمحة عن عملية التحليل الإستراتيجي وكيفية مساهمتها في خلق القيمة للمؤسسة ولجميع الأطراف المستفيدة. ومن ثم التحول إلى مرحلة الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة والتي بدورها تقود إلى عملية الانتقاء من بين المزايا التنافسية الممكن تملكها للمؤسسة.

1- فعاليات التحليل الخارجي والداخلي لبيئة المؤسسة:

يهتم التحليل الخارجي بدراسة المتغيرات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية. وهو ما يعرف بتحليل ²PESTEL، الذي يستعمل كأداة من طرف الشركات لتتبع آثار البيئة التي تعمل فيها. كما يقوم التحليل الخارجي بفحص وتدقيق مستوى الصناعة من خلال استخدام نماذج معينة كنموذج القوى الخمس لبورتر والتي تم حصرها في: القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين، البدائل المتاحة، تهديد الداخلين الجدد وكثافة المنافسة داخل الصناعة.³

ويقدم التحليل الخارجي لبيئة المؤسسة معلومات عن كل من: عملاء المؤسسة واستعداداتهم للدفع في مقابل منتجاتها، وموردي المؤسسة وتكاليفهم. كما يساهم التحليل الخارجي في إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة حول: منافسيها، تكاليفهم، أسعارهم والمنتجات التي يقدمونها. وتؤثر هذه المعلومات بشكل مباشر على نظرة متخذي القرار وتقديراتهم لطبيعة القيمة التي سوف تخلقها المؤسسة.⁴

وفي إطار المنافسة القائمة بين المؤسسات النشطة ضمن نفس الصناعة، تستعمل هذه المعلومات بشكل كبير لتحديد ما إذا كانت معاملات المؤسسة مع زبائنها هي مصدر خلق القيمة الأول للمؤسسة، أم أن معاملاتنا مع مورديها هي التي توفر لها هذا المورد. كما تسمح هذه المعلومات بتحديد ما إذا كان زبائن المؤسسة يستمدون منافع أكبر أو أقل من خلال شرائهم لمنتجات المنافسين، وهل يتحمل موردو المؤسسة تكاليف أكبر أو أقل من وراء خدمتهم للمنافسين.⁵

وقد تم التركيز هنا على المورد والعميل كأحد أهم اللاعبين ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة، باعتبار أن هؤلاء هم من يتحكم في سلسلة التوريد التي تعد المؤسسة محورها. ولهذا، فإن محاولة الارتقاء بمستويات الأداء التي تقدمها هذه السلسلة إنما يفرض على المؤسسة التعرف على مورديها وعملائها بدقة وتحليل ظروف ومعطيات كل منهما.

ويعتني التحليل الخارجي بفهم مصدر منفعة الزبون، كما سبق الإشارة إليه، من أجل حياكة منتجات وفقا لذلك. وبالرغم من صعوبة قياس مقدار ما يكون الزبون مستعدا

لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة بشكل محدد ودقيق، إلا أنه من الممكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات بخصوص هذا الشأن.⁶ كما تقدم أيضا التقنيات الإحصائية المستخدمة في تقدير طلب السوق الإجمالي، معلومات حول استعدادات الزبائن الكلية للدفع في السوق. وعندما تتقلب أسعار السوق ويتغير إجمالي مشتريات الزبون، تحصل المؤسسة على بعض الدلالات حول حساسية السعر،⁷ ومن ثم تستطيع تقدير المبلغ المالي الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه.⁸

أما عن اهتمام التحليل الخارجي بفهم تكاليف الموردين، فإنه يفيد في تحديد أنواع المنتجات التي يجب الحصول عليها من الموردين كمصدر خارجي وأنواع الأنشطة التي سوف يتم إنجازها داخل المؤسسة بشكل ذاتي.⁹ كل هذه الاعتبارات تصبح مهمة في تقييم وتحليل طبيعة القيمة التي تضيفها المؤسسة للسوق وتعريف المنافذ التي يمكن من خلالها تحقيق هذه القيمة وتحديد المصدر الأول ضمن بيئتها الخارجية الذي يتيح لها إمكانية تحصيل النصيب الأوفر من القيمة. وسواء كان المورد أم العميل هو المسؤول الأول عن تحصيل القيمة للمؤسسة، فلا بد من الالتفات إلى هذين اللاعبين باعتبارهما طرفان أساسيان في سلسلة التوريد التي قد تمنح للمؤسسة فرصا للنجاح أو أنها قد تعيق مسيرتها نحو النجاح. وهذا ما يقدمه التحليل الإستراتيجي الخارجي.

ألم عن التحليل الداخلي فيهتم بفحص أداء المؤسسة وإمكاناتها. ومن أهم أدوات التحليل المستخدمة بشكل واسع في هذا النطاق: سلسلة القيمة التي تعرف تسلسل العمليات الضرورية لتسليم منتجات المؤسسة لزبائنها، متضمنة أنشطة أساسية وأخرى ثانوية تعمل كلها لغرض خلق القيمة. ويساعد هذا النموذج على تعريف أنشطة المؤسسة من أجل أدائها بشكل مختلف أو أفضل من المنافسين بغية تحقيق ميزة تنافسية "مستدامة" نسبيا.¹⁰ ومما تجدر الإشارة إليه هنا، أن مفهوم امتداد القيمة من المورد إلى المؤسسة إلى الزبون، يعود إلى مفهوم سلسلة القيمة التي تعتبر كل مؤسسة مجموعة من الأنشطة التي تتجزأ لغرض: تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها.¹¹

كما يقوم التحليل الداخلي بتحديد ماهية الأصول التي تملكها المؤسسة والتي تمنحها موقعا في السوق، ومن ثم التزود بمعلومات عن نوعية المنتجات التي تستطيع المؤسسة تقديمها لزيائنها كمخرجات. كما يحدد التحليل الداخلي ماهية الأنشطة التي يمكن القيام بها داخل المؤسسة والمدخلات التي يجب الحصول عليها من الموردين لغرض تكملة أنشطتها الداخلية.¹²

مما سبق، يمكن التوصل إلى أنه ومن خلال المعلومات التي يقدمها التحليل الداخلي عن قدرات وإمكانات المؤسسة، يتم تحديد القيمة الكامنة ضمن أنشطة وعمليات المؤسسة والتي تظهر من خلال المنتجات التي تقدمها في السوق والتي قد تميزها عن غيرها من المنافسين.

ويلجأ المدير عند الحاجة لاتخاذ القرار إلى المزج بين التحليل الداخلي والخارجي من أجل تحديد المنافع التي تضيفها موجودات الشركة عبر خدمة الزبائن، مع تحديد تكاليف الفرصة الضائعة باستعمال نفس هذه الموجودات.¹³

يبدو واضحا مما سبق بأن منافع الزبون وتكاليف المؤسسة وتكاليف مورديها هي بمثابة مجمعات لمبنى القيمة. ومن خلال تحليل هذه العناصر الثلاث ضمن سياق التحليل الإستراتيجي، يصبح بإمكان المؤسسة تحقيق مستوى من القيمة الذي قد يفوق مستوى القيمة المعروض من طرف باقي المؤسسات المتواجدة بالسوق. وهذا ما يعكس مستوى أداء سلسلة التوريد التي تنشط بها المؤسسة.

وأخيرا، قد تعد عملية التحليل الإستراتيجي من أهم الأدوات المعتمدة لخلق القيمة. إذ تسمح للمؤسسة بتحليل تكاليف الموردين جنبا إلى جنب مع تكاليف أنشطة وعمليات المؤسسة، مع عدم إغفال عملية تحليل منفعة الزبون. كما يعمل هذا التحليل على اكتشاف مكامن القيمة ضمن قدرات وإمكانات المؤسسة.

2- الخيارات الإستراتيجية في مقابل المزايا التنافسية:

في ظل نتائج التحليل الإستراتيجي، تعتمد المؤسسة إلى تصور مجمل الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها، من أجل أن تتخذ القرار الأمثل حول الموقع الذي سوف تتمركز

به والذي ترى بأنه سيضمن لها تموقعا جيدا بالسوق في مقابل منافسيها. ومن ثم فهي تحاول مقابلة هذا الخيار الإستراتيجي بالميزة التنافسية الأنسب لها والتي سوف توجه كل الجهود لتحقيقها.

أ- تعريف الخيار الإستراتيجي:

يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي على أنه حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة مع الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة.¹⁴ من خلال هذا التعريف، يمكن القول بأن الخيار الإستراتيجي يتحدد وفقا لنتائج التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة. وتأتي خطوة تحديد الخيار الإستراتيجي كمرحلة لاحقة لعملية التحليل الإستراتيجي، من أجل الوقوف عند الخيار الذي يحقق للمؤسسة أعظم قيمة في عالم الأعمال.

وإنه من الصعوبة تحديد كافة الخيارات المحتملة وبنفس الوضوح وفي الوقت ذاته، كما أن هناك حدود لمدى الخيارات الممكنة.¹⁵ وقد يكون هناك العديد من البدائل المتوفرة والملائمة لظروف المؤسسة، غير أنها من الناحية العملية قد تكون غير قابلة للتطبيق. وعلى العكس من ذلك، هناك بدائل قابلة للتطبيق من الناحية العملية ولكنها غير مناسبة لظروف وإمكانات المنظمة.¹⁶

وهذا هو التحدي الذي يواجه المؤسسة حينما تحاول التوفيق بين ما تريده وما تستطيع فعله. فالمؤسسة غالبا ما تكون مقيدة بإمكانات معينة وموارد محدودة لا يمكن تجاوزها، فضلا عن ضرورة العمل وفقا للشروط التي تفرضها البيئة على جميع المؤسسات العاملة بها.

ب- أنواع المزايا التنافسية:

قد يكون من الضروري للمؤسسة التعرف على أنواع المزايا التنافسية لأجل توجيه إمكاناتها نحو تحقيق واحدة من هذه المزايا. إذ يتطلب من كل مؤسسة الميل إلى واحدة من المزايا والتركيز عليها بدلا من تشتيت جهودها على أكثر من ميزة وقد لا تحقق أيًا منها.

- ميزة الجودة (The Quality Advantage):

بعدما كانت الجودة تتمثل في مفهوم المطابقة للمعايير النوعية، أصبحت الجودة تتجلى في مفهوم اللياقة في الاستخدام والتي تتركز في كيفية أداء المنتج لوظيفته المقصودة. وبعد الحرب العالمية الثانية اتسع مفهوم الجودة وامتد إلى أبعد من المفهومين الضيقين الأوليين ليصبح مطابقاً لرضا الزبون. وتتطلب معايير رضا الزبون من المؤسسة أن تعطي الأولوية القصوى لرضا الزبون من خلال بذل مجهودات بلا هوادة لتقديم أحسن المنتجات وتشجيع العاملين على التفكير والعمل وفقاً لمصلحة الزبائن باعتبارهم أولى اهتمامات المؤسسة.¹⁷

ويمكن تعريف الجودة على أنها تلبية ما يتوقعه المستفيد أو ما يفوق توقعاته. كما قد تعني الجودة الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية.¹⁸ ويعرف البعض الآخر الجودة، على أنها درجة التميز أو التكيف مع المطلوب، أو هي الخصائص التي يشتمل عليها المنتج فتجعله قادراً على إشباع الحاجات، أو هي خلو الشيء من العيوب والنقائص.¹⁹

وقد ينظر للجودة من عدة زوايا كما هو الحال لدى شركة واکر: Wacker،²⁰ التي اعتمدت في عملها على تطبيق الجودة وفقاً لخمس أبعاد تمثلت في: جودة الإنتاج، جودة الخدمة، جودة الأبحاث، جودة الحياة وجودة النمو.²¹

بعد عرض مفهوم ميزة الجودة، يمكن التوصل إلى أن هذه الميزة قد لا تكون هي أفضل المزايا على الإطلاق إلا أنها تحتل مكانة هامة ضمن الخيارات المتاحة لتفوق المؤسسة على منافسيها في السوق، إذ أنها لا تتعارض مع باقي المزايا بل إنها قد تدعمها بشكل أو بآخر.

- ميزة السرعة (The Speed Advantage):

ترتبط السرعة بالفترة التي ينتظرها المستهلك لاستلام المنتج. وتتجسد هذه السرعة في كل من السرعة الخارجية المتمثلة في سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والسرعة الداخلية المتمثلة في سرعة تحرك المواد الخام والمعلومات والعاملين. وتظهر نتائج خفض

زمن الانتقال من عملية إلى أخرى خلال المراحل التحويلية من خلال خفض معدلات المخزون، فضلا عن تقليل المخاطر نظرا لكون التنبؤات تتم لأحداث قريبة.²² وقد أصبح الوقت عنصرا هاما من عناصر المنافسة التي تقوم على سرعة التوريد، سرعة الإنتاج وسرعة التوزيع. وكل ذلك من أجل تحقيق سرعة الاستجابة للمستهلك. وقد جاء هذا المفهوم مكملا لمبادئ نظام التسليم في الوقت المحدد (Just In Time : JIT)، الذي ينسبه معظم الكتاب إلى الفكر الياباني الحديث في الإدارة الاقتصادية. غير أن هناك من يرى بأن هنري فورد هو أول من اعتمد هذه الفكرة منذ بداية القرن العشرين عندما أصبحت شركته الخاصة بتصنيع السيارات تعاني من مشاكل في المخزون.²³

في ظل عصر السرعة الذي أصبحت تعيشه المؤسسات، لا يمكن تجاهل مثل هذه الميزة التي قد تجعل المؤسسة نشطة باستمرار وسريعة رد الفعل مما يقلل من معدل المخاطر ويمنح المؤسسة فرصا أكثر لخدمة شريحة أكبر من العملاء وتوسيع نطاق الاستجابة ورفع معدل القبول في السوق.

- ميزة الموثوقية أو الاعتمادية

:(The Reliability Advantage or The Dependability Advantage)

تعتبر كل من التنافسية والاعتمادية مطلبا مهما للتوسع في الأسواق. وهناك تأثيرا متبادلا بين التنافسية والاعتمادية. إذ تعد اعتمادية المنتج ضرورية لدعم التنافسية في الأسواق، بينما قد تؤدي المنافسة الحقيقية القائمة على الإبداع الكامن والتميز في المنتج إلى تعزيز اعتمادية المنتج.²⁴

وتعرف الاعتمادية على أنها احتمال عدم ظهور حدث يكرهه المستهلك.²⁵ كما يقصد بالموثوقية، الوفاء بالوعد المتفق عليها وفي الوقت المحدد. وتوفر الموثوقية الوقت والمال، إذ أن أي استخدام غير كفؤ للوقت يترجم إلى تكلفة إضافية، مثلما يحدث أثناء عدم التسليم في الموعد المحدد أو عدم إنجاز الإصلاحات في الوقت المطلوب؛ كما تسمح ميزة الموثوقية بتوفير الاستقرار للمؤسسة.²⁶

بعدما أصبح ولاء الزبائن مرهونا بوفاء المؤسسة الذي يتوقف على مدى التزامها بكل الوعود التي تقدمها مع التقيد بعنصر الزمن، صار لزاما على المؤسسة النظر في ميزة الموثوقية. فالمؤسسة التي تحترم مواعيد التسليم وتقدم خدماتها في الوقت المطلوب، لا شك أنها تحظى باحترام زبائنها وتضمن استمرارية علاقاتها الجيدة مع هؤلاء، بل وربما قد تجني مزيدا من المكاسب من خلال تحصيلها لعملاء جدد.

- ميزة المرونة (The Flexibility Advantage):

تعرف المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تعديل بنيتها وعملياتها الداخلية استجابة للتغير الحاصل في البيئة.²⁷ أما عن المرونة في الطاقة، فتعني امتلاك القدرة على رفع أو خفض مستويات الإنتاج بشكل سريع، أو القدرة على تحويل الطاقة الإنتاجية بسرعة من منتج إلى آخر.²⁸

وتظهر المرونة العالية من خلال ثلاث مخارج وهي: القدرة على إبداء أحسن رد فعل على التغيرات الحاصلة في طلب الزبون، القدرة على استخدام المعرفة التقنية للموردين في تسريع زمن دورة تطوير المنتج، القدرة على إحراز الدخول إلى التكنولوجيات الجديدة والإبداع.²⁹

وهناك من يرى بأن المرونة قد تعتمد ضمن أربعة محاور: مرونة المنتج ويقصد بها القدرة على تقديم منتجات جديدة؛ مرونة المزيج وتعني القدرة على تقديم مزيج واسع من المنتجات على نطاق واسع؛ مرونة الحجم وتعكس القدرة على تغيير مستوى المخرجات؛ وأخيرا مرونة التوصيل أو التسليم وتتمثل في القدرة على تغيير أوقات التسليم.³⁰

إذا كانت ميزة السرعة تتطلب من المؤسسة سرعة رد الفعل حسب ما هو معتاد من خلال توفيرها لنفس المنتج في الوقت المطلوب، فإن ميزة المرونة تفرض على المؤسسة التغيير من حالها كرد فعل عن أي تغيير يحدث في بيئتها شرط أن تكون قادرة على الرجوع لهيئتها الأولى إن اقتضى الأمر. وقد يكون من الأفضل للمؤسسة على الإطلاق أن تمتلك مثل هذه الميزة التي تسمح لها بأن تكون في الاستعداد لكل مجهول قد يقلب موازين العمل لصالح جهات أخرى.

- ميزة التكلفة (The Cost Advantage):

ربما كان من الأجدر البدء بميزة التكلفة كأول خيار متاح للمؤسسة في عالم المنافسة المحتدمة. إلا أنه ونظرا لشمولها وارتباطها الوثيق بجميع المزايا الأخرى، فقد تم عرضها كأخر ميزة حتى تكون حوصلة للمزايا التي سبقتها.

وتظهر أهمية ميزة التكلفة في كون تخفيض التكاليف يؤدي حتما إلى تخفيض السعر، بل إن المؤسسات التي تتنافس على أشياء أخرى غير السعر سوف يكون من المهم بالنسبة لها أن تعمل على تخفيض التكاليف.³¹

ويمكن للمؤسسة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، مع ضرورة تقديم قيمة مقبولة لدى العميل. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال السيطرة الكاملة على هذه الأنشطة وفق تحليل سلوك التكلفة داخل كل نشاط لمعرفة الأنشطة التي سترتفع تكاليفها وتلك التي ستتخفض بها. ومن ثم، يتم ترجمة ذلك في شكل قاعدة معلومات تسمح بالتحكم الكامل في التكلفة. فضلا عن إمكانية إعادة تشكيل سلسلة القيمة من خلال التحسين في بعض الأنشطة.³²

من خلال شرح ميزة التكلفة، يتبين بأن هذه الميزة لا تعني تقديم منتجات رخيصة ومتدنية القيمة بل تعني تقديم منتجات منخفضة التكلفة وذات قيمة مقبولة لدى مستخدمي هذه المنتجات. ومن هنا تظهر قيمة ميزة التكلفة التي قد تعد من أقوى المزايا على الإطلاق.

إن محاولة تملك واحدة من هذه المزايا أو غيرها يقتضي إتباع مسار معين والاستفادة من الوفورات الاقتصادية الممكن تفعيلها، والتي تتباين تبعا لإمكانات المؤسسة وأهدافها والمزايا المراد تحقيقها. كما أن ميزة التكلفة التي تعد أساس المزايا التنافسية

الأخرى، لا يمكن أن تتحقق من دون الاعتماد على منحج الوفورات الاقتصادية التي سيتم شرحها لاحقاً.

ثانياً - الوفورات الاقتصادية كأداة لتحصيل القيمة:

تعتبر الوفورات الاقتصادية مدخلاً مهماً لتحصيل القيمة. وقد تم التطرق إلى البعض منها بنوع من الإيجاز بينما تم التفصيل في البعض الآخر لما يقتضيه الأمر من شرح وتحليل، كما يعود السبب في ذلك إلى مدى حداثة بعض هذه المفاهيم وأهميتها في ظل مميزات بيئة العمل الحالية. وقد تناولت هذه الدراسة كل من: اقتصاديات الخبرة، اقتصاديات النطاق واقتصاديات التكامل.

1 - اقتصاديات الخبرة (Economies of experience):

غالباً ما يحدث خلط بين اقتصاديات الحجم واقتصاديات الخبرة إذ يرى البعض أنهما مفهوماً واحداً، ولكن الواقع غير ذلك. وينتج أثر اقتصاديات الخبرة عن كل من: أثر التعلم وأثر الحجم، ولهذا كان لا بد من التطرق إلى هذين المفهومين من أجل فهم آلية عمل اقتصاديات الخبرة.

أ - اقتصاديات التعلم:

تتمثل الفكرة الأساسية لنظرية "منحنى التعلم"³³ في أن الخبرة المتراكمة تقود إلى أداء محسّن، أو هي التعلم من خلال الفعل (Learning by Doing). ويعد تراكم الخبرة أمراً مهماً إستراتيجياً لأن الخبرة لا يمكن المتاجرة بها، فتراكم الأصول غير الملموسة كالمعرفة مثلاً من خلال الأنشطة المستمرة يمنح المؤسسة ارتفاعاً في القدرات الديناميكية التي هي مصدراً للميزة التنافسية، ومن ثم تعد الخبرة متغيراً إستراتيجياً.³⁴ ويمثل منحنى التعلم وصفاً رياضياً لأداء العمال للمهام المتكررة. فعندما يحدث التكرار يميل العامل إلى طلب وقت أقل لأداء تلك المهمة، ومرد ذلك رفع الكلفة بين العامل وتلك العملية والأدوات التي يستعين بها في ذلك (اعتياده على ذلك)، إضافة إلى

الطرق المختصرة التي يتوصل إليها العامل لتنفيذ المهمة.³⁵ ويُقاس أداء العامل من خلال المتغير التابع في نموذج منحني التعلم ويترجم هذا المتغير التابع من خلال الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة، أو من خلال عدد الوحدات المنتجة خلال مجال زمني محدد، أو من خلال تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، أو من خلال نسبة الوحدات غير المطابقة للمعايير.³⁶

ويمثل الشكل رقم 1 تعبيراً عن آلية عمل منحني التعلم، والذي يمكن حسابه بالعلاقة:³⁷

$$T_n = n^b * T_1$$

وتمثل T_n الوقت اللازم لإنتاج الوحدة رقم n من المنتج، بينما تمثل T_1 الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الأولى من المنتج. أما المعلمة b ، فيمكن حساب قيمتها من خلال ما يلي:

$$T_n = n^b * T_1 \Rightarrow T_n/T_1 = n^b$$

$$\Rightarrow \log(T_n/T_1) = b \log n$$

$$\Rightarrow b = \log(T_n/T_1)/(\log n)$$

$$\Rightarrow b = \log(PA)/\log n$$

حيث تمثل PA نسبة التعلم؛ ومن خلال قاعدة حسابها يبدو أنها تمثل نسبة الوقت اللازم لإنتاج الوحدة رقم n من المنتج إلى الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الأولى من نفس المنتج.

كما يمكن تمثيل منحني التعلم من خلال المعادلة الآتية:³⁸

$$t_n = t_1 * N^{-\alpha} : \alpha \in R^{+*}$$

ويمثل t_n الزمن اللازم لإنتاج الوحدة رقم n ، بينما يمثل t_1 الزمن اللازم لإنتاج الوحدة الأولى، في حين يعكس N الإنتاج المتراكم الذي يحسب من خلال المعادلة الآتية:

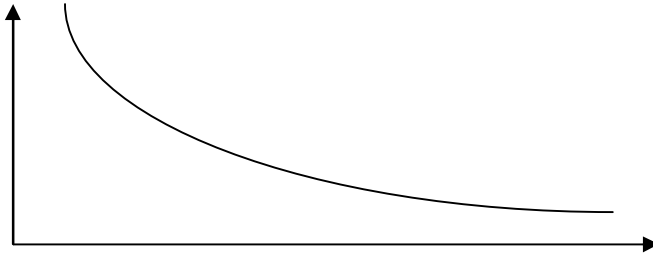
$$N = 1+2+3+\dots+n = n(n+1)/2$$

أما عن المعامل α ، فهو يمثل حد خاص يتعلق بخصوصية عملية التصنيع الملاحظة.

من خلال هذه المعادلة يمكن ملاحظة أن معدل الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج يتناقص بمرور الزمن تبعا لاقتصاديات التعلم، مما يعني التوفير في الوقت والجهد. ومن ثم، يصبح بإمكان المؤسسة تحقيق قيمة لم تكن لتظهر من قبل.

الشكل رقم 1: رسم توضيحي لمنحنى التعلم

الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة (بالدقيقة)



عدد الوحدات المنتجة (بالآلاف)

Source : Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Laoucine Kerbache & Christian Van Delft, **Management Industriel et Logistique : Concevoir et Piloter la Supply Chain**, 5^{ème} édition (Paris : Economica, 2007), P.35.

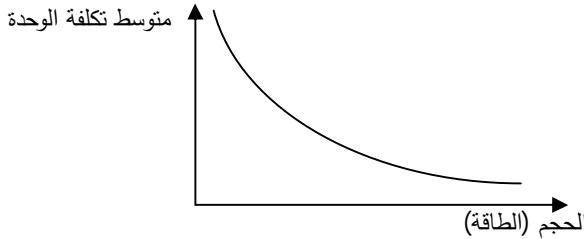
من خلال هذا الشكل، يمكن ملاحظة أن الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج يتناقص بمعدل متزايد تبعا لعدد الوحدات المنتجة، حيث كان المنحنى مقعرا من الأعلى ومحدبا من الأسفل. وهذا ما يعكس أثر التعلم الذي تم شرحه وفقا للمعادلة السابقة.

ب- اقتصاديات الحجم (Economies of scale):

ترجع عوائد الحجم إلى كيفية استجابة المخرجات للارتفاع أو الانخفاض في مقدار المدخلات مجتمعة. فإذا ما تضاعفت المدخلات وصاحبها تضاعف في المخرجات بنفس المعدل، فإن عوائد الحجم تعد ثابتة غير أنه إذا تبع تضاعف المدخلات تضاعف في المخرجات بمعدل أكبر، فإن عوائد الحجم تعتبر قد ارتفعت. أما إذا نتج عن تضاعف المدخلات تضاعف في المخرجات بمعدل أقل، فإن عوائد الحجم تعد قد انخفضت. وبينما يعود مفهوم عوائد الحجم إلى العلاقة المادية بين المدخلات والمخرجات، فإن اقتصاديات الحجم تترجم هذه المعلومة إلى القيمة المالية للتكلفة.³⁹

وتتحقق اقتصاديات الحجم من خلال عمليات الإنتاج الكبير، إذ يترتب على زيادة الحجم انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتج معين.⁴⁰ وتعبير آخر، فإن اقتصاديات الحجم تسمح بتغيير أو تعديل نسب أو حصص المدخلات، حينما يتحقق تضاعف المخرجات عند مقدار تكلفة أقل من الضعف.⁴¹

الشكل رقم 2: دالة التكلفة لاقتصاديات الحجم



المصدر: نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص.129.

من خلال هذا الشكل، يبدو أن منحنى دالة التكلفة كان مقعرا من الأعلى ومحدبا من الأسفل. ومن ثم، يمكن القول بأن متوسط تكلفة الوحدة من المنتج يتناقص بمعدل متزايد تبعا لحجم الإنتاج. وهذا ما يؤكد أن عمليات الإنتاج بالحجم الكبير تؤدي إلى الاقتصاد في التكلفة وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

وهناك نوعين من اقتصاديات الحجم: الاقتصاديات التي تنشأ عن الارتفاع في مخرجات الشركة من المنتج الواحد وتسمى اقتصاديات الحجم لمنتج معين، والاقتصاديات المرافقة للارتفاع في جميع مخرجات الشركة والتي تشير إلى اقتصاديات الحجم الشاملة.⁴²

2- اقتصاديات النطاق (Economies of scope):

تتحقق اقتصاديات النطاق حالة تنوع المنتجات، وحين يتم تصنيع أو توزيع أكثر من منتج من خلال نفس عمليات التصنيع أو تسهيلات التوزيع الواحدة؛ أي عندما يكون هناك إنتاج أو توزيع مشترك لنطاق معين من المنتجات. وهنا تنخفض تكلفة الوحدة من

خلال استخدام نفس المواد الأولية والنصف مصنعة ونفس عمليات التشغيل في إنتاج عدة منتجات، وكلما زاد عدد المنتجات كان الانخفاض في تكلفة الوحدة أكبر.⁴³

والملاحظ أنه قد ترتفع عوائد النطاق أو تنخفض أو تظل ثابتة. فإذا ما أدى الإنتاج المشترك من خلال تنظيم واحد، إلى توليد مخرجات أكثر مما هي عليه حالة الإنتاج المنفصل من خلال تنظيمين مختلفين وباستخدام نفس كمية المدخلات، فإن عوائد النطاق تعد قد ارتفعت. وإذا ما نتج عن الإنتاج المشترك من خلال تنظيم واحد، توليد مخرجات مطابقة أو معادلة لتلك التي يولدها الإنتاج المنفصل من خلال تنظيمين مختلفين وباستخدام نفس كمية المدخلات، فإن عوائد المدى تعد ثابتة. أما إذا رافق الإنتاج المشترك من خلال تنظيم واحد، توليد مخرجات أقل مما هي عليه حالة الإنتاج المنفصل من خلال تنظيمين مختلفين وباستخدام نفس كمية المدخلات، فإن عوائد المدى تعد قد انخفضت.⁴⁴

وهناك نوعان من اقتصاديات النطاق: اقتصاديات النطاق لمنتج معين واقتصاديات النطاق الشاملة. وتظهر اقتصاديات النطاق الشاملة إذا كانت التكاليف الإجمالية للإنتاج المشترك لجميع المنتجات ضمن مزيج منتج معين، أقل من مجموع تكاليف إنتاج كل منتج بشكل مستقل عن الآخر؛ أما اقتصاديات النطاق لمنتج معين، فهي تتحقق إذا ما فاقت تكلفة إنتاج منتج معين بشكل مستقل عن باقي المنتجات ضمن مزيج المنتج تكلفة إنتاجه بالاشتراك مع باقي المنتجات.⁴⁵

ويمكن صياغة النموذج الرياضي لاقتصاديات المدى باستخدام البرمجة الخطية، حيث تعرف دالة الهدف وقيود النموذج ومؤشر قياس درجة اقتصاديات النطاق في الآتي:⁴⁶

$$\text{Min}(C) = C(Q_1, Q_2)$$

ويتم صياغة القيود كما يلي:

$$C(Q_1, Q_2) < C_1(Q_1) + C_2(Q_2)$$

وتتمثل قيود عدم السلبية في:

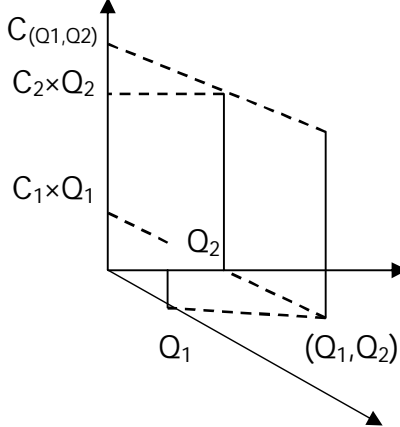
$$Q_1 > 0 ; Q_2 > 0$$

وتمثل Q_1 الكمية المنتجة من المنتج الأول، في حين تمثل Q_2 الكمية المنتجة من المنتج الثاني. أما فتعبر عن تكلفة إنتاج الوحدة من المنتج الأول، بينما تعبر C_2 عن تكلفة إنتاج الوحدة من المنتج الثاني، وتقيس $C(Q_1, Q_2)$ التكلفة الإجمالية لإنتاج المنتجين معا. ومن الملاحظ هنا أن الهدف من هذا النموذج هو تدنية التكاليف الإجمالية لإنتاج المنتجين: الأول والثاني معا.

وبقاس مؤشر أو درجة اقتصاديات النطاق (D_s) بالعلاقة:

$$D_s = [C_1 \times Q_1 + C_2 \times Q_2 - C(Q_1, Q_2)] / C(Q_1, Q_2)$$

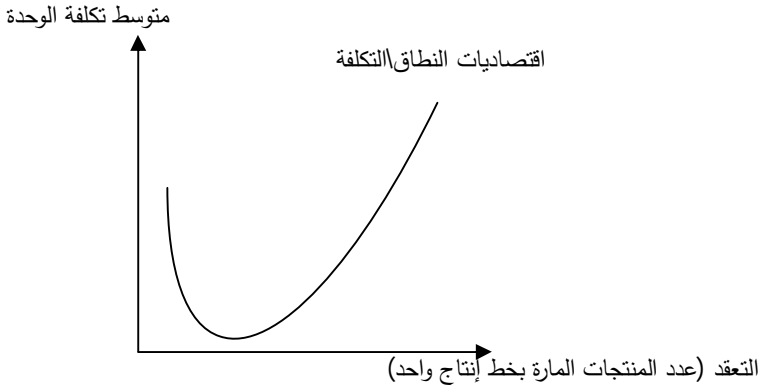
الشكل رقم 3: التمثيل البياني للنموذج الرياضي لاقتصاديات النطاق



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص.127.

من هذا الشكل، يمكن ملاحظة أن: $C_2(Q_2) + C_1(Q_1) > C(Q_1, Q_2)$ مما يؤكد أن مجموع تكاليف إنتاج كل من المنتج الأول والمنتج الثاني على حده أكبر من تكلفة إنتاجهما مجتمعين معا، وهو ما يؤكد فعالية اقتصاديات النطاق. وفيما يلي رسما توضيحيا للمسار الذي تأخذه دالة التكلفة لاقتصاديات المدى.

الشكل رقم 4: دالة التكلفة لاقتصاديات النطاق



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص.129.

من خلال هذا الشكل، يتضح بأن اقتصاديات النطاق تخضع لقيود عدد المنتجات التي تمر بخط الإنتاج الواحد. فعندما يصل عدد الأنواع إلى حد معين، فإن اقتصاديات النطاق تتراجع فيصبح متوسط تكلفة الوحدة في تزايد. ويعود ذلك إلى أسباب عديدة قد تعود إلى استنفاد طاقة هذا الخط الإنتاجي أو لعدم ملائمة تلك التكنولوجيا لنوع من المنتجات وغيرها من الأسباب.

3- اقتصاديات التكامل (Economies of Integration):

تعمل اقتصاديات التكامل على تحقيق قدر متوسط من الإنتاج مع أكبر قدر من المرونة في عمليات التصنيع، حيث توفر التكنولوجيا المعتمدة إمكانية تغيير عمليات الإنتاج بدون تكلفة ملحوظة مع تحقيق تكلفة وحدوية أقل. وتتحقق مثل هذه الاقتصاديات

نتيجة اعتماد نظم التصنيع المتكاملة مع الكمبيوتر (Computer-Integrated Manufacturing Systems)، من خلال استخدام برامج الكمبيوتر المزودة بالمعلومات الخاصة بأداء عمليات التصنيع في كل مرة مع استخدام نوعية من الآلات ذات المرونة العالية. وتسمح هذه النظم بإنتاج كميات كبيرة أو صغيرة وفقا لطلبات العملاء مع السماح بإنتاج المنتجات ذات الخصائص النمطية؛ وتهدف هذه النظم إلى تخفيض زمن دورة التصنيع أو دورة التطوير مع تخفيض التكلفة وزيادة كل من الإنتاجية والمرونة والجودة.⁴⁷

وفي ظل الحديث عن التكامل مع الكمبيوتر، يمكن القول بأن التكامل أيا كان نوعه فهو يخلق للمؤسسة قيمة إضافية، كما هو الحال بالنسبة للتكامل العمودي الذي غالبا ما تتبناه الشركات الكبرى نظرا لما تجنيه من عوائد ووفورات من وراء هذا القرار. وغالبا ما تعود دوافع التكامل العمودي للشركات إلى الحوافز الأساسية الآتية: حافز تكلفة التعامل، العقلانية الإستراتيجية، الحوافز المرتبطة بظروف المدخلات وأو المخرجات فضلا عن حافز الغموض المتعلق بالسعر.⁴⁸

بعد شرح مختلف أنواع الاقتصاديات، يمكن القول بأنه بالرغم من كون اقتصاديات الحجم تسمح بتحقيق ميزة تكاليفية من خلال الحجم الكبير إلا أنها تنسم بعدم المرونة في تنويع المنتجات. وبالمقابل، يلاحظ على اقتصاديات النطاق أنها تتمتع بمرونة في الاستخدام التكنولوجي مع افتقارها للحجم الكبير. أما اقتصاديات التكامل فهي تحاول التوفيق بين خاصيتي اقتصاديات الحجم والنطاق.

ومن ثم، قد تعد اقتصاديات التكامل هي الأفضل على الإطلاق نظرا لكونها تجمع بين العديد من المزايا التي تتيحها باقي الاقتصاديات، فضلا عن حداثة هذا المفهوم واستخدامه للتصنيع المتكامل مع أحدث برامج الكمبيوتر. كما تلعب اقتصاديات الرقابة دورا فعالا في رفع قدرة المؤسسة على المنافسة في أسواقها بكل احترافية وبالسرعة المطلوبة.

خاتمة:

من خلال هذا العمل يتضح بأن المؤسسات تعمل من أجل تحقيق غرض واحد وهو خلق القيمة. ومن أجل هذا الغرض، فقد أصبح من غير الممكن إغفال مصادر القيمة ضمن إدارة المؤسسات في ظل البحث المتواصل عن سبل رفع مستويات الأداء على مستوى المؤسسات بشكل خاص وعلى مستوى سلاسل التوريد بشكل عام.

وقد تبلورت هذه المداخل في عدة مناهج، كان أولها مدخل التحليل الإستراتيجي. ويقوم هذا المدخل أساسا على تحليل البيئة الداخلية بما تتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف للمؤسسة وبالأخص فيما يتعلق بهيكل تكاليفها؛ كما يهتم بتحليل البيئة الخارجية بما تحمله في طياتها من فرص وتهديدات، مع عدم إغفاله عملية تحليل تكاليف الموردين ومنافع الزبائن. وذلك لأجل خلق القيمة على طول سلسلة توريد المؤسسة. وخلال هذا المدخل، تم رصد أهم أنواع المزايا التنافسية التي ظهرت في مجال الأعمال وساهمت في تحقيق نجاح كبير للمؤسسات التي تبنتها، والتي تمثلت في ميزة: الجودة، السرعة، الاعتمادية، المرونة والتكلفة. ولكل من هذه المزايا مكانة ووزننا ضمن هدف استمرار وبقاء المؤسسة من خلال رفع معدلات القيمة التي تخلقها.

وقد جاء المدخل الثاني كتكملة للمدخل الذي سبقه، إذ عالج أنواع الوفورات الاقتصادية باعتبارها من أهم الموارد الحاسمة والمعتمدة في تحصيل القيمة. ومن ضمن هذه الوفورات: اقتصاديات الخبرة، اقتصاديات النطاق، وأخيرا اقتصاديات التكامل. وقد تكون هذه الأخيرة من أفضل الوفورات الاقتصادية التي تستفيد منها المؤسسة، لما تحمله في طياتها من مزايا وما تتضمنه من تطبيقات لأحدث التكنولوجيات.

الهوامش والإحالات:

¹ - وهنا يمكن الإشارة إلى أن البيئة (Environment) تضم كل العناصر الطبيعية والحياتية التي توجد حول الكرة الأرضية وعلى سطحها وفي باطنها. من هذا التعريف يبدو أن البيئة تضم: الهواء ومكوناته الغازية المختلفة، الطاقة ومصادرها، مياه الأمطار، الأنهار والبحار والمحيطات، سطح التربة وما يعيش عليها وبداخلها من نبات وحيوان، الإنسان مع ثقافته المختلفة وعلاقاته الاجتماعية والتفاعل الحاصل بين تلك الثقافات والعلاقات. لمزيد من المعلومات، انظر: منى محمد إبراهيم

البطل، إدارة الإنتاج والعمليات: المبادئ العلمية والتطبيق العملي مع نظرة مستقبلية لتحقيق القدرات التنافسية (عابدين، مصر: النسر الذهبي، 2001)، ص.28.

- ²- PESTEL Analysis : Reflecting its Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal Components. For more information, see: Robert S. Kaplan & David P. Norton with Edward A. Barrows Jr., "Developing the Strategy: Vision, Value Gaps & Analysis", **Balanced Scorecard Report: The Strategy Execution Source**, Article Reprint N°. B0801A (Harvard Business School Publishing), P.6.
- ³- Ibid.
- ⁴- Daniel F Spulber, **Economics and Management of Competitive Strategy** (New Jersey : World Scientific Publishing Co., 2009), P.220.
- ⁵- Ibid., PP.220-221.

⁶- وهنا يمكن الإشارة إلى أن الزبائن قد يفصحون نوعا ما عن استعداداتهم للدفع من خلال قراراتهم الشرائية، فإذا دفع الزبون 150 دولار في المنتج، فإن استعداداته للدفع تتمثل في هذا المبلغ كأقل شيء ممكن، لكن هذه الاستعدادات قد تكون هي 175 دولار أو قد تكون 300 دولار مثلا. لمزيد من المعلومات، انظر:

Ibid., P. 221.

⁷- وهنا يمكن لفت الانتباه إلى أن اكتشاف فكرة حساسية السعر كان من طرف Andre Gabor & Clive Granger من خلال المقال الصادر لهما في جريدة Economica بعنوان: "Prices as an Indicator of Quality : Report on an Enquiry" وذلك سنة 1966. لمزيد من المعلومات، انظر:

Robert C. Lewis & Stowe Shoemaker, "Price-Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry", **CORNELL Hotel & Restaurant Administration Quarterly** (Cornell University, 1997), P.47.

وقد عرف K. B. Monroe سنة 1973 حساسية السعر على أنها درجة الوعي والاستجابة التي يبديها المستهلكون عندما يواجهون تغيرات في أسعار السلع والخدمات.

Cited by : Wen-Shinn Low, Jeng-Da Lee & Soo-May Cheng, "The Link between Customer Satisfaction & Price Sensitivity: An Investigation of Retailing industry in Taiwan", *Journal of Retailing & Consumer Services* 20 (2013), P.2.

ومن خلال منهج الاستقصاء الذي سلكه كل من Gabor & Granger في دراستهما للمستهلكين من أجل تقرير أعلى وأدنى الأسعار التي تمكنهم من شراء الشيء المفضل وغير الغالي السعر، فقد ذهب هذان الباحثان إلى فكرة أنه ضمن حدود السعر هذه يستطيع هذا الأخير الاستمرار في تمثيل

المنتج كدليل عن الجودة مع عدم وقوفه كحاجز مطلق أمام شراء المنتج، فالسعر قد يعمل كمؤشر يعبر عن الجودة كما قد يصبح عائقاً أمام شراء المنتج. لمزيد من المعلومات، انظر:

Lewis & Shoemaker, Op. Cit., P.47.

وبالنسبة لعلاقة رضا الزبون بحساسية السعر، فإنه قد تم إرجاع ذلك إلى كون الزبون يقيس رضاه عن المنتج بالقيمة المدركة لهذا الأخير عند السعر المدفوع والتكلفة التي يتعرض لها عند حصوله على المنتج، وذلك بالمقارنة مع عملية شراء مماثلة أو بالمقارنة مع زبون آخر قد قام بعملية شراء مشابهة فإذا كان السعر المدفوع في المنتج عالٍ وكانت النتيجة المحصلة غير مرضية، فإن عدم العدالة المدركة تلح على الزبون لترميم أو استرجاع العدالة في التبادل. وقد يصبح الزبون غير مستعد للتورط في عملية شراء أخرى مستقبلاً مع نفس البائع. وهنا تصبح حساسية السعر عالية. وعلى العكس من ذلك، إذا كان رضا الزبون عالٍ فإن هذا الأخير يصبح أكثر استعداداً للقيام بعملية الشراء هذه، ويكون أكثر استعداداً لدفع السعر المطلوب. وهنا تكون حساسية السعر منخفضة. لمزيد من المعلومات، انظر:

Low, Lee & Cheng, Op. Cit., PP.2-3.

8- Spulber, Op. Cit., P. 221.

⁹ - ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بتكاليف الموردين بسهولة إذا كان الموردون مستعدين لتقديم معلومات عن التكلفة. وقد تكون تقديرات تكلفة صناعة التوريد متاحة إذا ما كان الموردون يستخدمون تقنيات إنتاج نمطية. بالإضافة إلى ذلك، فإن أسعار السوق حول منتجات الموردين تقدم دلالات عن تكاليف هؤلاء الموردين. لمزيد من المعلومات، انظر:

Ibid., P. 222.

10- Kaplan & Norton with Barrows Jr., Op. Cit., P.6.

¹¹ - وهنا يمكن الإشارة إلى أن سلاسل القيمة لكل من المورد والمؤسسة والزبون تتجسد في نظام القيمة الذي يتألف من: مجموع سلاسل القيمة الخاصة بالمورد والمتجهة نحو الأعلى (عكس التيار)، القناة أو المجرى، سلاسل القيمة الخاصة بالمشتري والمتجهة نحو الأسفل (باتجاه التيار). وتكمل سلاسل القيمة الخارجية الصورة مع سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، من خلال احتوائها لمنافع المشتري وتكاليف المورد. لمزيد من المعلومات، انظر:

Spulber, Op. Cit., P.221.

12- Ibid.

13- Ibid.

¹⁴ - وهنا يمكن الإشارة إلى نموذج SWOT الذي يرمي إلى أن تكيف المؤسسة يقوم على التحليل الخارجي للفرص والتهديدات، والذي يعمل بدوره على توجيه قرارات المؤسسة تبعاً لنقاط قوتها

وضعفها، باعتبار أن المحيط يمثل شروطا خارجية وتأثيرات تتحكم في حياة المؤسسة وتطورها. لمزيد من المعلومات، انظر:

Maurice Sai as, "Stratégie d'Entreprise : Evaluation de La Pensée", Finance Contrôle Stratégie, Emmanuel Métais, Group EDHEC, Volume 4, No 1 (Mars 2001), P.186.

15- وهنا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسات صغيرة الحجم تتقيد في تقرير الخيار الإستراتيجي الأفضل بمواردها وإمكاناتها، بينما تواجه المؤسسات الكبيرة مشكل صعوبة التغيير لذلك فهي تتوجه في ذلك نحو الالتزام بماضيها. لمزيد من المعلومات، انظر: محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص.ص.19-21.

16- المرجع نفسه، ص.27.

17- وهنا يمكن الإشارة إلى أن من أهم المناهج المعتمدة للبحث عن تعظيم الجودة من خلال تعظيم رضا الزبون منهج Six Sigma الذي يركز على تحسين العمليات. ويعتبر مصطلح $\sigma 6$ قياسا إحصائيا مفاده أن احتمال حدوث عيب في المنتج لا يزيد عن 3,4 عيب أو قصور لكل مليون فرصة للفشل. لمزيد من المعلومات، انظر:

Wang Zhi-yu, Qiu Yan-Lin & Gui Shi-he, "Quality Competence : a Source of Sustained Competitive Advantage", The Journal of China Universities of Posts & Telecommunications, Vol. 13, No 1 (Mar. 2006), PP.104-105.

وقد ظهرت مقارنة $\sigma 6$ في منتصف الثمانينات في شركة Motorola، حيث كانت نتيجتها زيادة مذهلة في مستويات الجودة للعديد من منتجات هذه الشركة، وحصلت هذه الأخيرة على جائزة Malcolm Baldrige القومية للجودة سنة 1988 (Malcolm Baldrige National Quality Award). وحينما حاولت جميع الشركات معرفة كيف حققت موتورولا هذا النجاح، قام رئيس الشركة روبرت جالفين بنشر سر موتورولا في نظام $\sigma 6$. ومن ثم تبنت شركات أخرى هذا النظام منها شركة G.E. التي حصلت من خلاله على جوائز مماثلة. وبحلول عام 2003، بلغ مجموع المندخرات العالمية من خلال هذا النظام ما يفوق 100 بليون دولار وأصبحت $\sigma 6$ هي معيار الجودة والممارسات التجارية متى تبنتها الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for Quality). لمزيد من المعلومات، انظر: إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي وعادل عبد المالك كوريل، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة (عمان: الميسرة، 2009)، ص.15.

18- محمود حسين الوادي وعلي فلاح الزعبي، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد 8، المجلد الرابع (2011)، ص.72.

19- David Hoyle, ISO 9000-Quality Systems Handbook, Second Edition (UK : Butterworth Heinemann, 1994), P.5.

20- Wacker : شركة واكر الشرق الأوسط للكيماويات، واحة دبي للسليكون. يقع المقر الرئيسي لواكر الشرق الأوسط وإفريقيا في دبي، كما يقع مختبر المركز الفني وأكاديمية واكر ومكاتب المبيعات في دبي أيضا. تستخدم منتجات هذه الشركة في كافة الصناعات الرئيسية. وقد كانت حصة كل صناعة من مبيعات الشركة لسنة 2010 موزعة كما يلي: أشباه الموصلات 23%، الطاقة الشمسية 22%، إنشآت 19%، النسيج 5%، الإلكترونيات\الطاقة 4%، السيارات 4%، الصناعة الكيماوية 4%، المواد اللاصقة 3%، صناعات أخرى 16%. انظر: www.wacker.com.

21- وتعرف الشركة جودة الإنتاج على أنها: إمداد الزبائن بعقود من الجودة المتميزة مع الاستمرار في تعزيز الأداء. وترتبط الجودة هنا بالاستدامة إذ تستخدم منتجات الشركة في العديد من التطبيقات التي تستلزم فترة خدمة طويلة وتلاؤما مع البيئة. أما جودة الخدمة فتعرفها الشركة على أنها: القدرة على زيارة خبراء واكر في دبي في أي وقت كان طلبا لمساعدتهم في اختبار توليفات جديدة من المواد التي تناسب الأسواق. فيما تتمثل جودة البحوث من وجهة نظر الشركة في تقديم هذه الأخيرة لما يعادل 4355 طلبا لتسجيل براءات الاختراع. بينما تقدم الشركة تعريفا لجودة الحياة أو نوعية الحياة على أنها: الجلوس في غرفة منعشة البرودة عندما تكون درجة الحرارة في الخارج أربعين درجة مئوية دون تشغيل مكيف الهواء بكامل طاقته. أما عن جودة النمو فتعرفها الشركة على أنها: إعطاء الأولوية للمساهمة في التقدم العالمي بدل الأرباح قصيرة المدى. لمزيد من المعلومات، انظر: "الأبعاد الخمس للجودة".

www.wacker.com.

22- البطل، المرجع السابق، ص.83.

23- James C. Johnson & Donald F. Wood, Contemporary Logistics, Fourth Edition (Maxwell, Macmillan : International Editions, 1990), P. 331.

24- John P. Hughes, "Reliability Risks During the Transition to Competitive Electricity Markets", Technical Workshops on Competition & Reliability in North American Energy Markets (Canada: September 15-28, 2005), P.3.

25- ومن أمثلة هذه الأحداث: نفاد قدرة المستهلك على الصمود أو التحمل ضمن الفترة الزمنية المقدمة؛ فشل المنتج نصف المصنع في تأدية وظيفته بشكل صحيح عندما يكون المستهلك هو شركة أخرى؛

عدم وصول القطار أو الطائرة في الوقت المحدد ضمن توقيت الوصول المبرمج مسبقاً؛ انقطاع توريدات الكهرباء، الغاز، الماء أو خدمات الهاتف لمدة تفوق الفترة المحددة مسبقاً. لمزيد من المعلومات، انظر:

Donald A. R. George, "Technical Progress & Product Reliability under Competition & Monopoly", P.4.

http://www.ed.ac.uk/polopoly_fs/1.77846!/fileManager/G_George_Reliability%207.pdf.

²⁶ - البطل، المرجع السابق، ص.ص. 84-85.

27- Bohdana Sherehiy, Waldemar Karwowski & John K. Layer, "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks & Attributes", International Journal of Industrial Ergonomics, 37 (ELSEVIER, 2007), P.445.

²⁸ - وتتحقق المرونة عامة من خلال مصانع مرنة، عمليات مرنة، عمال مرنين، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تعتمد على طاقة التنظيمات الأخرى. وهنا يمكن الإشارة إلى أن فكرة المرونة لا بد أن تؤخذ في الحسبان من قبل المؤسسات أثناء مرحلة تصميم سلاسل التوريد. لمزيد من المعلومات، انظر:

F. Robert Jacobs & Richard B. Chase, Operations & Supply Chain Management, Thirteenth Edition (New York: McGraw-Hill, 2011), P.110.

²⁹ - وهنا يمكن لفت النظر إلى أن هذه المخارج الثلاث، تعد جد حرجة لدى الصناعات التي تتغير فيها التكنولوجيا بشكل مستمر كالتكنولوجيات العالية (High-Tech) أو عندما يكون للمنتج دورة حياة قصيرة كما هو الحال في منتجات الموضة (Fashion Products). لمزيد من المعلومات، انظر:

David Simchi-Levi & Philip Kaminsky & Edith Simchi-Levi, Designing & Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies, Third Edition (New York: McGraw-Hill, 2009), P.282.

³⁰ - البطل، المرجع السابق، ص. 86.

³¹ - المرجع نفسه.

32- Michael E. Porter. Competitive Strategy : Techniques For Analysing Industries and Competitors (New York : The Free Press, 1998), PP.35-37.

³³ - يمكن الإشارة هنا إلى أن فكرة منحنى التعلم تعود إلى سنة 1930 حينما تحقق هذا المفهوم ضمن صناعة الطيران. ومنذ ذلك الوقت، أصبح هذا المفهوم يجذب الكثير من انتباه الباحثين والأخصائيين. لمزيد من المعلومات، انظر:

Guido Fioretti, "The Organizational Learning Curve", European Journal of Operational Research, 177 (ELSEVIER, 2007), P.1376.

وقد أنشئ منحى التعلم من طرف Wright سنة 1936 بعد ملاحظته كيف انخفضت التكاليف المتجمعة لصناعة الطائرات بفعل التكرارات. لمزيد من المعلومات، انظر:

Michel Jose Anzanello & Flavio Sanson Fogliatto, "Learning Curve Models & Applications : Literature Review & Research Directions", International Journal of Industrial Ergonomics, 41 (ELSEVIER, 2011) P.574.

وقد أسس Wright منحى التعلم سنة 1936، بعدما لاحظ بأنه عندما تتضاعف كمية الوحدات المصنعة من قبل المنظمة، فإن عدد ساعات العمل المباشر اللازمة لإنتاج الوحدة المولية ينخفض بمعدل منتظم. لمزيد من المعلومات، انظر:

J. Bradley Morrison, "Putting the Learning Curve in Context", Journal of Business Research, 61 (ELSEVIER, 2008), P.1183.

34- Ibid., PP.1182-1183.

35- Anzanello & Fogliatto, Op. Cit., P.574.

36- Ibid.

37- Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, Laoucine Kerbache & Christian Van Delft, Management Industriel et Logistique: Concevoir et Piloter la Supply Chain, 5ème edition (Paris: Economica, 2007), P.35.

38- Fioretti, Op. Cit., P.1376.

39- Brian Dollery & Euan Fleming, "A Conceptual Note on Scale Economies, Size Economies & Scope Economies in Australian Local Government", Working Paper Series in Economics, No 6, (University of England: School of Economics, 2005), PP.7-8.

40- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص.121.

وهنا يمكن الإشارة إلى أنه يمكن تحقيق مثل هذه الاقتصاديات حالة توفر الآلات المتخصصة مع كون حجم الإنتاج كبيرا وتدفق العملية الإنتاجية مستمرا في ظل محدودية تنوع المنتجات. لمزيد من المعلومات، انظر: المرجع نفسه، ص.128.

41- Dollery & Fleming, Op. Cit., P.10.

42- وهنا يمكن لفت الانتباه إلى أنه وفي ظل اقتصاديات الحجم الشاملة تنخفض التكاليف المتوسطة عندما توسع الشركة إنتاجها بينما تحافظ على مزيج منتج ثابت؛ أما عن اقتصاديات الحجم لمنتج معين فهي تظهر عند انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة لإنتاج منتج معين كنتيجة لارتفاع المخرجات من هذا المنتج. لمزيد من المعلومات، انظر:

Jeffrey A. Clark, "Economies of Scale & Scope at Depository Financial Institutions: a Review of the Literature", *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Kansas City (September-October 1988), P.17.

43- ويمكن الإشارة هنا إلى أن مفهوم اقتصاديات النطاق يعتمد على مفهوم آخر هو أفضلية التجميع أو ما يسمى بأثر مشاركة الموارد (synergy)، وذلك من خلال تصنيع أو توزيع عدة منتجات باستخدام نفس التسهيلات والعمليات، وهو ما يعرف باسم الأنشطة المشتركة (Shared Activities). لمزيد من المعلومات، انظر: خليل، المرجع السابق، ص.ص. 121-122.

44- Dollery & Fleming, Op. Cit., P.11.

45- Clark, Op. Cit., P.18.

46- خليل، المرجع السابق، ص.ص. 126-127.

ولتبيان كيفية تطبيق هذا المفهوم، يمكن عرض المثال العددي الآتي: $Q_1=100000$ وحدة؛ $Q_2=150000$ وحدة؛ $C_1=100$ دولار؛ $C_2=200$ دولار؛ $C_{(Q1,Q2)}=35000000$ دولار. وباستخدام العلاقة السابقة يمكن حساب معدل اقتصاديات النطاق كما يلي:

$$D_s = [100 \times 100000 + 200 \times 150000 - 35000000] / 35000000 = 0,14 = 14\%$$

47- ومن أمثلة نظم التصنيع المتكاملة مع الكمبيوتر قيام إحدى شركات تصنيع السيارات بإنشاء مجمع للسيارات يقوم على نظام التجميع الآلي من دون تدخل العنصر البشري في تدفق عمليات الإنتاج. لمزيد من المعلومات، انظر: المرجع نفسه، ص.ص. 128-130.

48- ويمكن الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تصبح في حالة تكامل عمودي إذا كانت تستحوذ أو تسيطر على مرحلتين اقتصاديتين متجاورتين أو أكثر، حيث تستخدم مخرجات المراحل الأولية كليا أو جزئيا كمدخلات للمراحل الموالية. لمزيد من المعلومات، انظر:

MP. Fronmueller & R. Reed, "The Competitive Advantage Potential of Vertical Integration", *Omega Int. J. Mgmt. Sci.*, Vol. 24, No 6 (Great Britain: Elsevier Science Ltd., 1996), PP.715-716.